


Wo ein grüner Wille ist, ist ein grüner Weg

Green Human Resources Management

Der Begriff Green Human Resources Management (Green HRM) wird seit mehr als 20 Jahren diskutiert: HR ist Treiber und operativer Umsetzer einer ökologisch nachhaltigen Kulturentwicklung. Die scheinbare Komplexität des Themas und die Suche nach dem richtigen ersten Schritt schrecken ab. Zudem gibt es noch wenige Beispiele aus der Praxis, um das Thema greifbar zu machen.



Wie ist der aktuelle Stand beim Thema Green HRM in Unternehmen? Wo sehen HR-Professionals Potenziale? Wie sollen Maßnahmen für eine grüne Transformation aus Sicht von HR gestaltet werden? Und wie können wechselseitige Abhängigkeiten sowie Handlungsfelder erkannt und Maßnahmen abgeleitet werden? Antworten auf diese Fragen bietet das sogenannte „3-Ebenen-Modell eines strategisch wirksamen Human Resource Management“ (Adriaenssen et al. 2016).

Im Zeitraum November bis Dezember 2021 haben wir, die meta | five gmbh in Kooperation mit der HR4GREEN GmbH, eine Onlinebefragung durchgeführt. Befragt wurden HR-Professionals aus allen Branchen. Die Stichprobe umfasst 71 Rückmeldungen aus Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Die Teilnehmenden stammen sowohl aus KMU als auch aus international agierenden Konzernen (26 %: < 500 Mitarbeitende, 10 %: 501-1 000 Mitarbeitende, 64 %: > 1 000 Mitarbeitende). Es wurden geschlossene Fragen auf einer Sechser-Skala (1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „Stimme voll und ganz zu“) und offene Fragen gestellt.

3-Ebenen-Modell eines strategisch wirksamen HRM

Um einen Blick für die Abhängigkeiten und Stellschrauben eines strategischen Human Resources Management (HRM) zu erlangen, ist es wichtig, die strategischen Funktionen und die Prozessebenen eines HRM zu betrachten. Dafür nutzen wir das einfache Modell des strategischen HRM

Green HRM wirkt nach innen und außen. Ein Ziel kann zum Beispiel eine innovative Arbeitsgestaltung im Unternehmen sein. Ein anderes Ziel mit „Außenwirkung“ betrifft die Arbeitgebermarke: Wie schaffen wir es, dass wir als ökologisch sensibler Akteur wahrgenommen werden?

nach Johannessen: Das Makro-Mikro-Modell eines strategisch wirksamen HRM besteht aus drei sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen: Makro-, Meso- und Mikro-Ebene (Abb. 1).

Die Makro-Ebene: Sie beschreibt Strategieprozesse und berücksichtigt die übergeordneten Unternehmensziele. Verantwortlich für Entscheidungen auf dieser Ebene ist das Topmanagement. Das Unternehmen wird als Ganzes sowohl im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg als auch auf die Außenwahrnehmung betrachtet. Prozesse auf dieser Ebene sind für die Mitarbeitenden eher abstrakt. Gleichzeitig sind diese Entscheidungen die Grundlage dafür, dass sich auf den nachfolgenden Ebenen „etwas bewegt“, da auf der Makro-Ebene eine Mandatierung von organisationsweiten Maßnahmen erfolgt.

Die Meso-Ebene: Prozesse auf der Meso-Ebene zeichnen sich dadurch aus, dass hier die abstrakten Ziele der Makro-Ebene in erlebbare Werte und Prozesse übersetzt und institutionell verankert werden. Träger dieser Ebene sind organisationale Funktionsbereiche, beispielsweise HR. Neben einer Übersetzung aus der Makro-Ebene fungiert die Meso-Ebene als Bindeglied zur Mikro-Ebene, also die Ebene der einzelnen Mitarbeitenden. Damit eine institutionelle Verankerung erfolgt, ist es wichtig, die strategischen Ziele mit den Abholpunk-

ten auf individueller Ebene abzugleichen – nur so können passende Maßnahmen ergriffen werden.

Die Mikro-Ebene: Auf der Mikro-Ebene geht es um die einzelnen Mitarbeitenden und ihr Verhalten im Arbeitsalltag. Es stellt sich die Frage, welches konkrete Verhalten sichtbar und was für die Mitarbeitenden erlebbar ist. Die Mikro-Ebene ist die Ebene, auf der Beschlüsse und Ziele von Meso- und Makro-Ebene im Verhalten der Mitarbeitenden sichtbar werden können. Gleichzeitig können das Erleben und Verhalten der Einzelnen in der Summe Auswirkungen auf die Prozesse und Entscheidungen auf Meso- und Makro-Ebene haben.

Wechselwirkungen zwischen den Ebenen: Wichtig für die Übertragung des Modells in die Praxis ist, dass alle Ebenen in einem Wirkbezug zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Prozesse können von allen Ebenen aus getrieben sein. Eine „gut aufgestellte“ Meso-Ebene hat daher in beide Richtungen die Funktionen von Sensor und Übersetzer.

Strategische Ziele und Image verzahnen

Will man eine HR-getriebene und gleichzeitig nachhaltige Änderung in Verhalten und Bewusstsein der Mitarbeitenden zum Thema der ökologischen Nachhaltigkeit er-

reichen, sollten alle Ebenen berücksichtigt werden. Ein Green HRM ist dann strategisch sichtbar, organisational verankert und auf individueller Ebene erlebbar. Abbildung zwei stellt diese Übersetzung des 3-Ebenen-Modells für ein Green HRM dar.

Der strategische Beitrag von Green HRM ist die Antwort auf die Frage: Wie machen wir als Unternehmen einen Unterschied, und welchen Impact hat das Unternehmen? Dabei verzahnen sich strategische Ziele und die Wahrnehmung des Unternehmens von außen wie von innen. Im Hinblick auf die Wahrnehmung als Arbeitgebermarke kann es beispielsweise ein strategisches Ziel sein, dass das Unternehmen als ein Akteur wahrgenommen wird, der wirklich etwas ändern will und dadurch potenzielle Bewerber und Bewerberinnen anspricht, denen ökologische Nachhaltigkeit wichtig ist. Ein weiteres Ziel könnte die Stärkung einer innovativen und zukunftsorientierten Arbeitsweise sein. Um dies zu erreichen, genügen technische und organisatorische Maßnahmen nicht. Es muss spürbar sein, dass das Thema „Grün“ durch die Unternehmensleitung getrieben, glaubwürdig in den Arbeitsalltag integriert und so als Teil der Unternehmensstrategie erlebbar ist.

Meso-Ebene: Organisationale Verankerung eines Green HRM Ziel auf der Meso-Ebene ist, die ökologische Nachhaltigkeit



Julian Litsch
Berater der meta | five gmbh,
eines Beratungsunternehmens
für Personal- und Organisations-
entwicklung, Köln
j.litsch@meta-five.com



Jan Zöller
Geschäftsführer der
HR4GREEN GmbH, einer
Unternehmensberatung
für das Gestalten, Köln

als lebendigen Unternehmenswert zu verankern und sichtbar zu machen. Es gilt, die strategischen Ziele in für die Mitarbeitenden erlebbare Prozesse und Instrumente zu übersetzen. Vorhandene Prozesse und Strukturen sollten thematisch so angereichert werden, dass man über ökologische Nachhaltigkeit in allen Bereichen des HRM „stolpert, ohne danach zu suchen“. Grüne Aspekte werden so im positiven Sinne „Business as usual“.

Mikro-Ebene: Individuelle Aspekte eines Green HRM Die Mikro-Ebene fokussiert individuelle Aspekte eines Green HRM. Mitarbeitende spüren im Arbeitsalltag, dass Green HRM ihnen immer wieder begegnet und dass ökologisch nachhaltiges Verhalten direkte Auswirkungen auf ihren Alltag hat – sei es bei Laufbahntwicklung, Zielvereinbarung, Weiterbildung oder Rahmenbedingungen wie dem Angebot eines Firmenfahrrads oder einer Bahncard. Wird mit diesem Mindset gehandelt, erlangen technische und organisatorische Angebote einen höheren Wirkungsgrad.

In der Logik des Modells kann ein HR-getriebener Beitrag zu mehr ökologischer Nachhaltigkeit besonders gut gelingen, wenn Green HRM als Bindeglied zwischen der Makro- und der Mikro-Ebene fungiert. Es sorgt dafür, dass sowohl die strategischen Vorgaben als auch der Bedarf der Mitarbeitenden in den Prozessen, Strukturen und dem Arbeitsalltag des Unternehmens „übersetzt“ und erlebbar gemacht werden. HR ist für die Operationalisierung und Abbildung einer ökologisch nachhaltigen Unternehmenskultur in den Prozessen und Instru-

Makro-Mikro-Modell

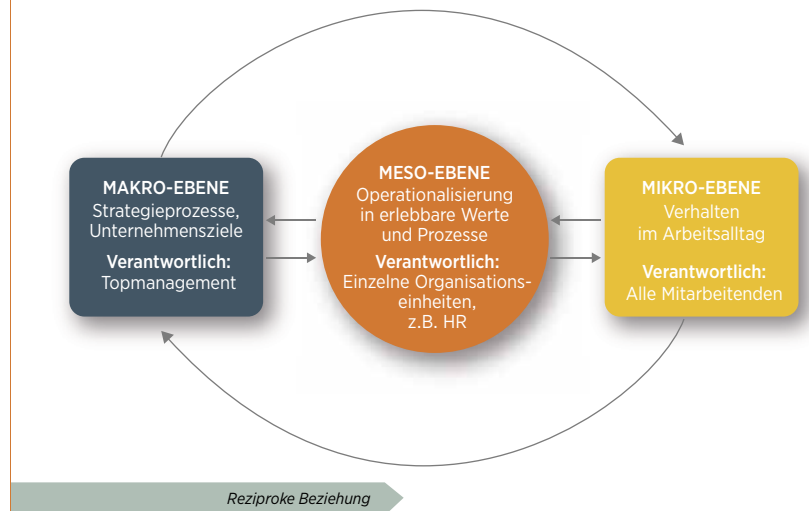


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Adriaenssen et al. 2016, 177

Strategischer Beitrag eines Green HRM

MAKRO-EBENE Green HRM und Strategie

Ergänzung und Verankerung in den bestehenden Unternehmenszielen
 Unternehmerischer Mehrwert: z.B. Steigerung der Innovationsfähigkeit, Schärfung der Arbeitgebermarke
 Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens für einen Beitrag zum Klimaschutz

MESO-EBENE Green HRM und organisationale Verankerung

Grüne Kultur als lebendiger Unternehmenswert
 Teilhabe der Mitarbeitenden an der Ausrichtung der Organisation
 Etablieren einer organisationsweiten Nachhaltigkeitskompetenz

MIKRO-EBENE Green HRM und individuelle Aspekte

Qualifizierung und Kulturentwicklung
 Ausgestaltung des eigenen Arbeitsbereichs und aktive Einflussnahme im Umfeld
 Schaffen grüner Anreizsysteme für die Mitarbeiterentwicklung

Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

menten verantwortlich. Als Bindeglied unterstützt das Green HRM sowohl den Weg von der Makro- auf die Mikro-Ebene (top-down) als auch umgekehrt durch Bündelung von Stimmungen und Meinungen auf der Mikro-Ebene hin zur Makro-Ebene (bottom-up). HR nimmt dabei eine Vermittlerposition ein.

Green HRM in der Praxis

Wie sehen sich HR-Professionals aktuell in ihrer Rolle im Unternehmen? Liegt ihr Einfluss eher auf Prozessen der Makro- oder der Mikro-Ebene? Im Rahmen unserer Studie haben wir analysiert, welche HR-Maßnahmen und Angebote von HR-Professionals als besonders relevant für die Transformation hin zu einem grünen Unternehmen eingeschätzt werden. Die Ergebnisse in Abbildung drei zeigen, dass unter den relevantesten der 16 von uns abgefragten HR-Maßnahmen sowohl strategische Makro-Prozesse (z.B. Förderung einer gemeinsamen grünen Unternehmenskultur und Verankerung eines grünen HRM in der Unternehmensstrategie) als auch Aspekte auf der Mikro-Ebene (z.B. klare Prinzipien und Leitlinien für grüne Entscheidungen und grünes Verhalten und die Festlegung von grünen Zielen für alle Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens) als besonders wichtig eingeschätzt wurden. Dies unterstützt die Hypothese, dass HR ein Bindeglied für die Übersetzung zwischen abstrakten Prozessen der Makro- und eher verhaltensbasierten Prozessen der Mikro-Ebene sein kann. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich in der 2019 veröffentlichten Studie von Shah.

Im Hinblick auf die Makro-Ebene fällt auf, dass aus Sicht der HR-Professionals Herausforderungen und Widerstände in dreierlei Hinsicht thematisiert werden:

So werden Unternehmen grün

Zugeprochene Wichtigkeit einzelner HR-Maßnahmen in Bezug auf eine grüne Transformation eines Unternehmens | Mittelwert (gesamt)

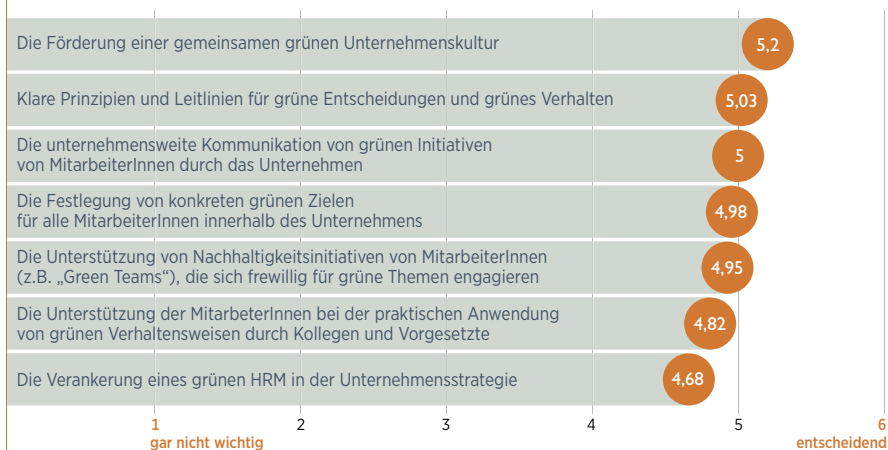


Abb. 3 | Quelle: eigene Berechnungen

Green HRM im Kontext des 3-Ebenen-Modells

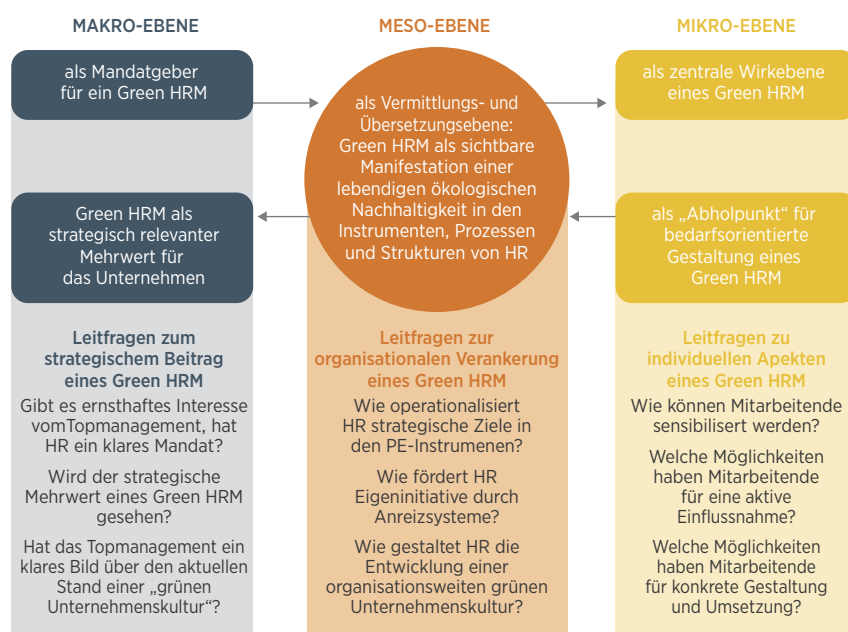


Abb. 4 | Quelle: eigene Darstellung

Wirksame Veränderung erfordert ein Mandat durch das Topmanagement, gleichzeitig hat die Haltung des Managements Signalwirkung für die Mitarbeitenden.

Mangelnde strategische Verankerung von grünen Zielen Die Befragten weisen darauf hin, dass „grüne“ oder „nachhaltige“ Ziele „bislang nicht mit den Unternehmenszielen verknüpft sind“ und dass das „Thema Nachhaltigkeit nicht Teil der Unternehmensstrategie ist“. Dabei reicht es nicht aus, Strategien zu ergänzen, sondern „auch das dahinterstehende Rational – das ‚Warum‘ – zu kommunizieren“. Grüne Ziele dürften nicht unabhängig von den wirtschaftlichen Zielen formuliert werden, sondern es müsse „eine Verknüpfung von grünen und wirtschaftlichen Zielen erfolgen“ – eine Perspektive, die die Vereinbarkeit von unterschiedlichen Aspekten einer Unternehmung adressiert, wie es beispielsweise auch in der DIN ISO 26000 der Fall ist. Hier wird neben der Benennung von ökonomischen Zielen ebenfalls die Einbettung von sozialen wie auch ökologischen Zielen verlangt.

Vereinbarkeit von ökonomischen und ökologischen Zielen Ein realistischer Ansatz? Genau diese Vereinbarkeit wird im Hinblick auf die vorhandenen Geschäftsmodelle infrage gestellt beziehungsweise als potenzielles Hindernis betrachtet. Dies beginnt bei der Annahme, dass die „kundschaftliche Akzeptanz für ökologisch nachhaltige Produktvarianten nicht immer gegeben ist“. Ebenfalls wird kritisch angemerkt, dass oft „wenig Bereitschaft vorhanden ist, Ressourcen (Zeit, Geld, Menschen) für eine Sache bereitzustellen, die sich kurzfristig nicht auszahlt“. Diese Aussage wird unterstrichen durch die Wahrnehmung, dass „tradierte Guidelines und Ertragsdenken die Kosten von ‚non-green‘ nicht mit einbeziehen“ und es damit noch schwerer machen, auf monetärer Ebene für ökologisch nachhaltige Alternativen zu argumentieren. Folgende Antwort fasst die vorgebrachten Perspektiven

exemplarisch zusammen: „Es fehlt der ausgewiesene Mehrwert für das Unternehmen.“

Relevanz des Themas für das Topmanagement Das dritte Antwortcluster adressiert die wahrgenommene Relevanz des Themas für das Topmanagement. Es wird hinterfragt, ob eine „wirkliche Offenheit der Geschäftsführung“ vorhanden ist, unterstützt von der Wahrnehmung, dass Themen, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben, oft auf der Führungsebene „hinten runterfallen“. Selbst wenn ökologische Nachhaltigkeit auf Ebene des Managements angekommen ist, wird von den Befragungsteilnehmern infrage gestellt, „ob wirkliche Veränderungen überhaupt gewollt seien oder es nur nach außen hin ‚gut aussehen‘ soll“. Ein Problem sei „die Komfortzone des oberen Managements, die nur schwer zu verlassen ist“. Im Hinblick auf das Management stellen die Teilnehmenden heraus, dass das Thema erst jetzt als „Must-have“ auf dem C-Level angekommen sei. Daher sei die Bedeutung einer ökologisch nachhaltigen Ausrichtung für das Unternehmen oft noch nicht klar genug definiert, und zwangsläufig seien auch die zu erreichenden Ziele noch nicht konkret kommuniziert.

Handlungsempfehlungen auf der Makro-Ebene

Die **Makro-Ebene** ist als grundlegendes Handlungsfeld für das Initiieren eines Green HRM von besonderer Bedeutung. Wirksame Veränderung benötigt ein Mandat durch das Topmanagement, gleichzeitig hat die Haltung des Managements Signalwirkung für die Mitarbeitenden. Damit dies geschieht, muss das Thema relevant für die Leitung sein und eine – zumindest gedankliche – Integration von „Grün“ in das Geschäftsmodell erfolgen. Dafür gibt es viele Gründe:

Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebermarke durch ernst gemeinte ökologische Nachhaltigkeit, dadurch Ansprache von High Potentials und Erschließen neuer Bewerbergruppen; Steigerung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch grüne Innovation, frühzeitige Adaption an zu erwartende gesetzliche Vorgaben.

Green HRM auf der Meso-Ebene: Was sagen die HR-Professionals?

Auf der **Meso-Ebene** zeigen sich zwei Antwortcluster: Eines umfasst Aspekte einer grünen Organisationsentwicklung, das zweite insbesondere Instrumente der Personalentwicklung.

Cluster 1: Entwicklung von grüner Kultur durch Organisationsentwicklung Die Befragungsteilnehmer sagen mit hoher Übereinstimmung, dass die Entwicklung einer grünen Unternehmenskultur besondere Bedeutung hat. Damit werden die klassischen Elemente der Organisationsentwicklung ins Spiel gebracht. Die Ausrichtung dieser Entwicklung beinhaltet „das Festlegen grüner Werte“ und die „Abstimmung von Prozessen im Hinblick auf diese Werte“. Besonders „Führungskräfte als Role Models“ spielen bei der Vermittlung von Werten eine Rolle, daher sollten auch „Führungsleitlinien mit Nachhaltigkeitsaspekten angereichert werden“. Außerdem wird HR selbst als Ziel der Organisationsentwicklung adressiert: „Wir sollten eine nachhaltige Personalpolitik einführen. Überall gibt es Nachhaltigkeitsinitiativen, nur im HR-Bereich nicht.“

Cluster 2: Green HRM mit Fokus auf Personalentwicklung Zunächst werden Aspekte aufgeführt, die geeignet sind, grünes Verhalten zu konkretisieren und zu erfassen. Dies könne beispielsweise durch „kla-

Es gibt kein Patentrezept für die Einführung eines Green HRM. Hauptsache ist, HR füllt die Rolle als Vermittler und Übersetzer aus und bemüht sich, die eigenen Instrumente „grün anzureichern“.

re Leitlinien oder Verhaltensvorgaben“ und „Aufnahme in Ziele mit Leistungsbeurteilung“ erreicht werden. Weiterhin wird auch hier die Funktion der Führungskräfte als besonders wichtig benannt, daher gelte es, „grünes Leadership zu etablieren mit klaren Guidelines und Vorbildern“. Neben regulativen Aspekten einer Verankerung werden auch „Incentives und Rewards“ benannt, die Eigeninitiative stärken sollen. Es müsse durch eine „umfassende Kommunikation“ Transparenz hergestellt werden, „damit Sinnhaftigkeit erkannt und Motivation“ geschaffen werde.

Auf der Meso-Ebene sprechen die Befragten zentrale Betätigungsfelder von HR im Rahmen eines Green HRM an: die Funktion als Brückenschlag zwischen strategischer Ausrichtung und individueller Relevanz und als operativer Umsetzer für alle Nachhaltigkeitsaspekte, bei denen die Faktoren People und Culture im Fokus stehen. Für HR gilt im ersten Schritt, bereits vorhandene Instrumente und Prozesse im Hinblick auf die Möglichkeit einer „grünen Anreicherung“ zu betrachten und sich einer kritischen Selbstreflexion zu unterziehen.

Green HRM auf der Mikro-Ebene: Was sagen die HR-Professionals?

Auch auf der Mikro-Ebene zeigen sich zwei Antwortcluster:

Haltung der Beteiligten: Eine Frage des Commitments? Die Befragungsteilnehmer stellen fest, dass sowohl bei der Gruppe der Führungskräfte als auch bei den Mitarbeitenden nicht automatisch von einem Commitment für eine ökologisch nachhaltige Ausrichtung ausgegangen werden kann. Die Sensibilität für den Bedarf

an Verhaltens- und Einstellungsänderung werde beispielsweise durch Workshops erhöht. Ziel sollte es dabei sein, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass „jeder in jeder Position / Aufgabe / Stelle etwas verändern kann“. Dazu beitragen könne eine gute Kommunikation in Bezug auf „Vorbilder“ und die Übersetzung der allgemeinen Erkenntnis, dass Klimawandel bekämpft werden muss, hin zu einer Konkretisierung für das eigene Unternehmen im Sinne von „Was bedeutet das für uns?“.

Möglichkeiten geben und Initiativen fördern Um das Bewusstsein für die eigene Wirksamkeit zu schärfen, sei es wichtig, „schon bestehende Initiativen und Graswurzelbewegungen sichtbar zu machen“ und „Freistellungen für die Mitarbeit in ökologischen Projekten zu ermöglichen“. Darüber hinaus erscheint es den Befragungsteilnehmern besonders relevant, dass konkrete und in der Praxis umsetzbare Lösungen gefunden werden. Eine große Rolle spiele dabei die Mobilität, wobei das „Angebot von Transfer-Services zum ÖPNV, damit der Individualverkehr gesenkt wird“, als mögliche Lösung genannt wird. Ebenfalls mehrmals genannt werden Aspekte des Caterings: „Müllsparende Initiativen zum Beispiel beim Mittagessen: ‚Take-away‘ in unternehmenseigenen Behältern statt Abfall“; „Möglichkeiten wie recyclebares Geschirr“. Generell ist vielen Antwortgebern wichtig: mehr „Hands-on-Initiativen für Mitarbeitende“, denn so werde das Thema unmittelbar erlebbar.

Umfrageergebnisse und Handlungsempfehlungen

Wenn auf der Makro-Ebene die nötigen Grundlagen adressiert werden und die Meso-Ebene eine instrumentelle und prozes-

suale Verankerung eines Green HRM aufzeigt, so ist die Mikro-Ebene die Zielebene für all das, was bisher aufgezeigt wurde, und der Ort, an dem Veränderungen im konkreten Verhalten sichtbar werden sollen (Abb. 4). Gleichzeitig wird deutlich, dass durch das Sichtbarmachen von bereits bestehenden Initiativen und Bedarfen auch ein Veränderungsbedarf von der Mikro-Ebene in Richtung Makro-Ebene transportiert werden kann. Für HR bedeutet dies, zunächst ein klares Bild darüber zu erlangen, wo die Organisation auf individueller Ebene steht, und konkrete Ziele im Hinblick auf erwünschte Verhaltens- und Einstellungsänderungen zu formulieren („Was ist hier der Unterschied, der einen Unterschied macht?“). Darauf aufbauend sollte ein Abgleich mit den anderen Ebenen stattfinden und abgeleitet werden, welche Rahmenbedingungen verändert werden können – und welches Mandat es dafür braucht. Dabei ist es wichtig, eine Balance zwischen „Push“ (sensibilisieren, überzeugen) und „Pull“ (Eigeninitiative stärken, Möglichkeiten schaffen) zu entwickeln.

Zusammenfassung und Ausblick

Aus der Studie lässt sich ableiten, dass HR für die Vermittlerrolle auf der Meso-Ebene prädestiniert ist – das ist eine zentrale Empfehlung zur Ausgestaltung der Rolle von HR im Kontext eines Green HRM: HR als Bindeglied zwischen abstrakten Prozessen der Makro-Ebene und Verhaltensprozessen der Mikro-Ebene. Damit diese Rolle adäquat ausgestaltet werden kann, ist in beide Richtungen eine Analyse der Ist-situation wichtig: Wo finden sich mobilisierbare Ressourcen sowohl auf Mikro- als auch auf Makro-Ebene, die das Thema „ökologische Nachhaltigkeit“ vorantreiben (z.B. Initiativen der Mitarbeitenden, be-



sonders starkes Interesse eines Mitglieds der Geschäftsführung)? Wo gibt es zu erwartende Widerstände (z.B. keine sichtbare Positionierung durch die Geschäftsführung, fehlende Sensibilisierung der Mitarbeitenden)? Was bedeutet das für die Verankerung eines Green HRM auf der Meso-Ebene? Welche Instrumente und Prozesse können gut genutzt werden (z.B. Ergänzung von Verhaltensrichtlinien, Führungskräfteentwicklung), und wo fehlt etwas (z.B. grüne Ziele auf operativer Ebene)?

Eine Strukturierung der Istanalyse auf Basis des vorgestellten Modells hilft, eine Ordnung herzustellen und mögliche Wechselwirkungen zwischen den bestehenden Prozessen auf den unterschiedlichen Ebenen aufzuzeigen. Damit ist klar: Für die ersten Schritte zur Etablierung eines Green HRM gibt es kein inhalts- oder prozessorientiertes Patentrezept. Ein passendes Green HRM setzt voraus, dass HR die Rolle als Vermittlungs- und Übersetzungsebene annimmt und ausgehend von diesem Selbstverständnis die eigenen Instrumente und Prozesse ausbaut und adäquat „grün anreichert“. So schafft es HR mehr und mehr, ökologische Nachhaltigkeit im wahrsten Sinne des Wortes erlebbar zu machen. Unterstützt werden muss HR dabei durch das ernst gemeinte Mandat auf der Makro-Ebene (z.B. der Geschäftsführung), um durch Anpassung von Instrumenten und Prozessen auf der Mikro-Ebene wirksam werden zu können. ●

Literatur

Adriaenssen, D. J. / Johannessen, J.-A. / Sætersdal, H. (2016): How can we improve the effectiveness of HRM strategy? A model for future research, in: *Problems and Perspectives in Management*, 14 (2-1), 175-182

Shah, M. (2019): Green human resource management: Development of a valid measurement scale, in: *Business Strategy and the Environment*, 28 (5), 771-785